

Mit dem Stakeholder-Dialog zur Nachhaltigkeit

Was Unternehmen vom Dialog mit der Zivilgesellschaft haben

von Heike Leitschuh-Fecht*

Viele Unternehmen halten die intensive Diskussion mit den gesellschaftlichen Interessengruppen, den Stakeholdern, für vertane Zeit. Dabei können sie davon eigentlich nur profitieren. Vorausgesetzt: Sie packen es richtig an. Die folgenden Überlegungen basieren auf meinen Beobachtungen und praktischen Erfahrungen in Stakeholder-Dialogen.

Nachhaltigkeit ist ein äußerst komplexes Leitbild. Indem es soziale, ökologische, ökonomische und auch kulturelle Anforderungen integriert, stellt es die Akteure vor die Herausforderung, sich bei der Bewertung ihrer Tätigkeit/Projekte teilweise neuen Fragestellungen zu widmen, die nicht selten im heftigen Zielkonflikt zueinander stehen. So manche sind schon daran verzweifelt und ziehen sich deshalb auf das ihnen bekannte und vertraute Spielfeld zurück. In der Tat: Was mit dem Paradigma der Nachhaltigkeit auf die Agenda der Unternehmen gesetzt wurde, ist nicht nebenbei zu erledigen. Hier muss völlig neu gedacht werden.

Ohne Rezept auf unsicherem Boden

Nachhaltigkeit ist kein in sich geschlossenes Rezept, es gibt dafür keine Checklisten, die man abarbeiten könnte, wie vielleicht bei der Aufgabe, ein Umweltmanagementsystem aufzubauen – und auch das lässt sich nicht checklistenartig zum Leben erwecken. Nachhaltigkeit ist vielmehr ein gesellschaftlicher Such- und Lernprozess - mit Betonung auf das Wort ‚gesellschaftlich‘. Denn nicht selten bewegen sich die Akteure auf schwierigem Terrain, wenn es darum geht, die mitunter widersprüchlichen Zielsetzungen auszutarieren. Was genau erwartet die Gesellschaft eigentlich von uns? Gute Produkte oder Dienstleistungen und sichere Arbeitsplätze. Das war immer so. Doch reicht das allein nicht mehr aus. Allein schon die Frage, was genau ein Qualitätsprodukt ist, unterliegt heute differenzierteren Betrachtungen: Der Nutzen für die Kundinnen und Kunden muss stimmen, klar. Doch es muss auch umweltverträglich mit einem möglichst

geringen Ressourcenverbrauch produziert sein. Und auch im Gebrauch darf es die Umwelt nicht über Gebühr strapazieren. Alle gelieferten Rohstoffe und Vorprodukte müssen ebenfalls solchen Untersuchungen Stand halten und ganz wichtig: Bei der Produktion in Entwicklungsländern müssen alle sozialen Standards eingehalten, die Menschenrechte und kulturelle Eigenheiten der Region gewahrt werden, und natürlich soll das Unternehmen seine Arbeiter und Angestellten ordentlich und fair behandeln und bezahlen, und, und, und. Wer hier schlampt und bewusst oder unbewusst gegen solche Vorgaben verstößt, steht schnell auf der schwarzen Liste weltweit professionell operierender Umwelt- und Menschenrechtsorganisationen. Die Veröffentlichung solcher Missetaten hat schon so manchen großen und starken Konzern ins Schlingern gebracht. Um so unverständlicher ist für mich, dass die Unternehmen die Chance nicht nutzen, die sich ihnen mit den Prozessen der Lokalen Agenda in so vielen deutschen Städten und Gemeinden bietet. Dort bietet sich ihnen die Möglichkeit auf geschütztem Terrain und mit meist professioneller Moderation sich im Dialog mit den Stakeholdern zu üben. Leider haben aber gerade multinational operierende Unternehmen immer stärker die Tendenz, die Ereignisse rund ihren Stammsitz nicht mehr richtig ernst zu nehmen.

Die Außensicht begreifen

Ein Unternehmen, das ein nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen werden will, ist zunächst gefordert, die gesellschaftlichen Ansprüche an seine Unternehmenstätigkeit kennen zu lernen und in langfristig strategisches Handeln umzusetzen. Denn aufgrund der Komplexität der Nachhaltigkeit ist kein Akteur in der Lage, die Entscheidungen für eine Nachhaltigkeitsstrategie alleine, quasi am grünen Tisch, zu fällen. Es bedarf des Dialogs und der Auseinandersetzung mit den sogenannten ‚Stakeholdern‘ bzw. gesellschaftlichen Interessengruppen. Unternehmen denken oft, sie seien die einzigen, die wirklich was von Wirtschaft verstehen. Im engeren Sinne haben sie da auch sicher recht. Doch da Unternehmen heutzutage eine große und oft verwirrende Zahl von Einflussfaktoren zu berücksichtigen haben, die sich ihrem bisherigen Erfahrungsbereich weitgehend entziehen, sind sie gut beraten, sich für die Sichtweisen der Welt vor den Fabrikatoren, bzw. Bürotürmen zu öffnen. Es macht wenig Sinn, sich selbst im eigenen Kreis eine Nachhaltigkeitsstrategie auszudenken, damit ganz stolz an die Öffentlichkeit zu treten, und sich dann möglicherweise zu wundern, dass sich die Begeisterung in Grenzen hält, oder es sogar Kritik hagelt, weil man die öffentliche Meinung völlig falsch

eingeschätzt hat. So ein Vorgehen demotiviert Vorstände und Beschäftigte gleichermaßen.

So war es beispielsweise für einen internationalen Verband der Metallverband völlig unverständlich, warum sich die Menschen ständig über die ökologischen und sozialen Bedingungen im Bergbau beklagten, hatten ihre Firmen doch damit eigentlich gar nichts zu tun. Doch das ist einem Umweltverband oder einer Menschenrechtsorganisation egal: Sie sehen, dass das Metall für die Autokarosserie unter nicht nachhaltigen Bedingungen gewonnen wurde und klagen damit auch die Weiterverarbeiter an, die es nutzen. Das ist die Außensicht, die es zu begreifen gilt

Nichts für die Ewigkeit

Nachhaltigkeit unterliegt nur zum Teil wissenschaftlichen Erkenntnissen und Konsequenzen sind deshalb auch nur bedingt daraus ableitbar. Klar ist, dass der Verbrauch fossiler Brennstoffe radikal reduziert werden muss. Doch zum Beispiel die Frage, welche Art von Mobilität wir für die Zukunft brauchen, hängt auch stark von gesellschaftlich geprägten Wertesystemen, von der Entwicklung der Lebensstile, von kulturellen Gegebenheiten ab. Ob wir unseren Tieren für die Kreatur qualvolle Lebens- und Schlachtbedingungen zumuten, oder die Wende zur artgerechten Viehwirtschaft schaffen, ist allein eine normative Entscheidung. Und wenn es um Werte, Kultur und Normen geht, dann versagen die traditionellen Berechnungsmethoden der Ökonomie zur Abschätzung der Märkte.

Damit ist auch klar, dass sich alle Akteure auf dem Parkett der Nachhaltigkeit damit abfinden müssen, dass nichts wirklich sicher ist. Was heute gilt, kann schon morgen im Licht neuer Erkenntnisse korrigiert werden müssen. Es gibt keine absolute Garantie dafür, dass das was wir heute tun, tatsächlich auch auf Dauer richtig ist. Damit müssen alle leben lernen. Dies ist vielleicht die schwierigste Herausforderung vor der wir im Diskurs über Nachhaltige Entwicklung stehen. Mag man auch noch so viel forschen: Nachhaltigkeit wird ein schwer fassbares Leitbild bleiben, das immer nur annäherungsweise beschreib- und begreifbar sein wird. Und trotzdem muss hier und heute entschieden werden – auch ohne Sicherheit, ob die Entscheidungen tatsächlich den gewünschten Erfolg bringen.

Die Einsicht in die gewissermaßen begrenzte autonome Handlungsfähigkeit eines Unternehmens, das sich einem komplexen Geflecht externer Ansprüche ausgesetzt sieht, ist der Ausgangspunkt dafür, in den gesellschaftlichen Dialog einzutreten.

Wen brauche ich für den Dialog?

In einem ersten Schritt geht es schlicht darum, die Sicht- und Denkweise, die Wertesysteme der sogenannten Stakeholder, also der gesellschaftlichen Interessengruppen kennen und verstehen zu lernen. Doch wer sind die für das Unternehmen oder die Branche wichtigen Stakeholder? Die Unternehmen denken natürlich zuerst an die Gesetzgeber, die Vollzugsbehörden, die Gewerkschaften und die Umweltverbände. Die sind auch ganz sicher entscheidende Partner für einen Dialog. Aber oft werden wichtige Stakeholder übersehen. Solche nämlich, die bisher am Stammsitz des Unternehmens möglicherweise noch gar nicht in Erscheinung getreten sind. Insbesondere entwicklungspolitische Organisationen oder Verbände, die häufig kirchlich und gewerkschaftlich geprägt sind, können dann eine große Rolle spielen, wenn das Unternehmen transnational tätig ist.

Solche Gruppen sind manchmal klein, wenig bekannt, nur punktuell tätig und sie haben sich vielleicht nur für einziges Anliegen zusammen gefunden (z.B. Clean Clothing Campaign oder MineWatch). Sie haben längst nicht den Bekanntheitsgrad oder das Ansehen von z.B. Greenpeace können aber aufgrund ihrer mit Hilfe des Internets sehr professionalisierten Arbeitsweise äußerst effektiv sein, wenn es darum geht, Missstände ans Licht der Öffentlichkeit zu zerren. Wen brauche ich also für den Dialog? Diese Frage muss gründlich beantwortet werden.

Ziele des Dialogs

Ein Stakeholder-Dialog kann verschiedene Ziele verfolgen. Sie sollten zu Anfang genau definiert werden:

1. Zum einen kann es darum gehen, die Meinung der Akteure zur jeweiligen Unternehmenstätigkeit zu erfahren, ihre eigenen Vorstellungen kennen zu lernen und die Kritik besser verstehen zu lernen.
2. Die Stakeholder haben sich in jahrelanger Arbeit mitunter ein beachtliches, oft unterschätztes Know How erworben, das für das Unternehmen nützlich sein kann.
3. Der Dialog kann transparent machen, wo genau die jetzigen und künftigen Konfliktpotenziale liegen, von welcher Seite mit Gegenwehr zu rechnen ist.

4. Hat das Unternehmen bereits Projektideen oder gar einen Vorschlag für eine Nachhaltigkeitsstrategie, so kann der Dialog deren Stärken und Schwächen transparent machen, bevor man sich an die Öffentlichkeit wagt.
5. Im Dialog können auch die Chancen eruiert werden, mit einzelnen Stakeholdern in einen längerfristigen Kommunikationsprozess einzutreten und unter Umständen sogar projektbezogen miteinander zu kooperieren.
6. Auf alle Fälle aber dient der Dialog dazu, die Gesellschaft und das Unternehmen/Branche näher zu einander zubringen, denn Kommunikation ist ja keine Einbahnstraße: Auch auf der anderen Seite entstehen neue Erkenntnisse und mehr Verständnis.

Die Interessen der Stakeholder

Warum aber sollten die Stakeholder sich überhaupt auf einen solchen Dialog einlassen? Was haben sie davon? Wie gesagt: Dialog ist keine Einbahnstraße. Es kann und darf nie nur einen Gewinner geben. Insbesondere Nichtregierungsorganisationen (NRO) und Gewerkschaften gehen ja durchaus ein Risiko ein, wenn sie sich zum Gespräch mit Unternehmen bereit erklären. Leben sie doch oft gerade davon, dass sie ihrer eigenen Klientel beweisen können, dass sie sich als konfliktfähig gegenüber den Mächtigen in Politik und Wirtschaft erweisen. Wer miteinander redet, sucht ja auch den Konsens. Schnell könnte ihnen daher mangelnde Distanz und Verlust an kritischem Einfluss vorgeworfen werden. Das muss auch einem Unternehmen klar sein, das zum Dialog einlädt. Darauf muss es Rücksicht nehmen.

Die Konsequenz lautet: Auch die Stakeholder müssen vom Dialog profitieren können. Zum einen sollten auch sie die Chance haben, neue Einsichten zu gewinnen, zum anderen müssen sie vor allem aber auch mittelfristig nachweisen können, dass sie im Dialog Ziele erreichen konnten, die sonst nicht erreichbar gewesen wären, das heißt reale Verbesserungen in bezug auf das Ziel, für das sie angetreten sind (ökologische, sozial-kulturelle Ziele). So sagte mit eine Gewerkschaftsvertreterin, dass sie grundsätzlich nur noch an Gesprächen teilnimmt, wo sie davon ausgehen kann, dass am Ende auch ein Ergebnis erzielt wird, dass sich also praktisch etwas bewegt. Ein Dialog, bei dem das nicht so ist, scheint daher nach außen schwer vermittelbar, zumal ja die Stakeholder aufgrund ihrer engen finanziellen Möglichkeiten mit ihren Ressourcen effektiv umgehen müssen.

Wie wird ein Dialog erfolgreich?

Meine Erfahrungen bisheriger Dialogprozesse zeigen, dass ein Unternehmen, das sich auf solch einen Prozess einlässt, ein paar wichtige Bedingungen erfüllen sollte.

1. *Es ist ernst gemeint!* Die Stakeholder müssen klar den Willen des Unternehmens oder der Branche erkennen, die im Dialog gewonnenen Erkenntnisse auch für ihre künftige Unternehmenspolitik zu nutzen.
2. *Offenheit und Ehrlichkeit, auch wenn's mal weh tut:* Der Dialog muss offen geführt werden, das heißt die Stakeholder müssen alle für sie notwendigen Informationen erhalten, die sie brauchen, um die Unternehmenstätigkeit richtig beurteilen zu können. Dabei kann es sein, dass das Unternehmen auch mal über seinen Schatten springen muss. Doch Ehrlichkeit ist das oberste Gebot und kann auch eingelöst werden, wenn absolute Vertraulichkeit vereinbart wird.
3. *Marketingsaspekte zurückstellen:* Die Stakeholder dürfen zu keinem Zeitpunkt das Gefühl bekommen, dass sie quasi als „grünes bzw. nachhaltiges Feigenblatt“ herhalten sollen. Mit anderen Worten: Ein Unternehmen, das einen Stakeholder-Dialog in der Absicht beginnt, damit vorrangig sein Image nach außen verbessern zu können (nach dem Motto: „Seht her: Wir haben Greenpeace im Boot!“), sollte es in seinem eigenen Interesse lieber lassen. Natürlich können Image- und Marketingfragen in der späteren Auswertung des Dialogs eine wichtige Rolle spielen, aber sie dürfen nicht vorrangiger Ausgangspunkt eines solchen Vorgehens sein. Fühlen sich die Dialogteilnehmer auch nur im Ansatz missbraucht, haben sie auch nur im Geringsten den Eindruck, es handele sich um eine Showveranstaltung, geht der „Schuss ganz schnell nach hinten los“. Dann wird auch bei Ihnen die Bereitschaft zum ernsthaften Gespräch, vielleicht sogar zum Kompromiss, schwinden.
4. *Zuhören lernen:* „Wer spricht sät, wer zuhört erntet.“ Richtig und gut zuhören, das ist vor allem in der Anfangsphase die wichtigste Fähigkeit, die Unternehmensvertreter mitbringen müssen, wenn sie in einen Dialog gehen. Zuhören können, bedeutet auch, sich ungeliebte Dinge sagen lassen, ohne gleich in eine Rechtfertigungshaltung zu verfallen. Und Zuhören bedeutet, fragen, fragen, fragen, solange fragen, bis man die Position des Gegenüber wirklich verstanden hat. Denn meist ist das, was man zunächst meint zu verstehen nur ein Spiegelbild der eigenen über den Dialogpartner vorgefassten Meinung. Dabei ist zu beachten, dass die Haltung der Interessengruppen

bisweilen von Faktoren geprägt ist, die nichts mit der Unternehmenstätigkeit als solcher oder vielleicht sogar noch nicht einmal mit der Branche zu tun haben.

5. *Wertschätzung und Geduld für Fremdes:* Und auf noch etwas kommt es an, wenn der Dialog erfolgreich sein soll: Geduld. Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer eines Stakeholder-Dialogs kommen alle aus „unterschiedlichen Welten“. Normalerweise ist es ein Unternehmen gewohnt, mit „seinesgleichen“, also Vertreterinnen und Vertretern anderer Unternehmen, zu kommunizieren. Die Erfahrungswelten sind dabei ähnlich. Schon im Gespräch mit Behördenvertretern tauchen Verständigungsprobleme auf. Manchmal kommt da das Gefühl auf, als spräche man nicht von der gleichen Sache. Die „unterschiedlichen Welten“ sind alle geprägt von sehr verschiedenen persönlichen und beruflichen Erfahrungen, von sehr verschiedenen Kulturen, Werte- und Zielsystemen sowie Verhaltensweisen, z.B. in der Kommunikation. Wer sich hier mit der Haltung an den Dialogtisch setzt, dass seine Erfahrungen oder Werte die „richtigeren“ seien, hat schon verloren. Mindestens wird er oder sie nichts dazu lernen. Grundhaltung sollte also sein, dass alle vertretenen Sichtweisen ihre Berechtigung haben. Und wenn ich sie schon nicht teile oder wertschätze, dann muss ich mindestens anerkennen, dass es sie gibt. Sie sind „facts of life“, die ich nicht weg diskutieren kann und mit denen ich mich daher konstruktiv auseinandersetzen muss. Es kann eine Zeitlang dauern, bis die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Dialogs „zueinander finden“, denn meist muss zunächst eine gemeinsame Kommunikationsplattform gefunden werden. Und Vertrauen und gegenseitige Wertschätzung – eine nächste wichtige Voraussetzung für den erfolgreichen Dialog – entstehen meist nicht an einem Tag. Man muss sich sicher nicht lieben, um miteinander arbeiten zu können, aber wenn mein Gegenüber das fortwährende und unmissverständliche Signal empfängt, dass ich sie oder ihn nicht respektiere, dann wird er oder sie wenig geneigt sein, einen konstruktiven Dialog zu führen. Viele Konflikte in der Arbeitswelt basieren auf mangelnder Wertschätzung – sei sie real oder bloß angenommen. Gerade in Prozessen der Lokalen Agenda, wo Akteure an einem Tisch sitzen, die unterschiedlicher nicht sein könnten, stellt sich immer wieder heraus, dass nach einer schweren Anfangszeit, die meisten für sich erkennen, dass das Gespräch mit „Andersdenkenden“, auch ihren Horizont weitet.
6. *Kluge Auswahl der Teilnehmer:* Letzteres hat auch Auswirkungen auf die Auswahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Dialogs, die sehr sorgfältig ausgewählt

werden sollten. Natürlich macht es keinen Sinn, bloß diejenigen einzuladen, von denen man annimmt, dass sie dem Projekt oder Unternehmen von vorne herein positiv gegenüber stehen. Im Gegenteil: Es ist gerade wichtig, diejenigen zu identifizieren, die besonders kritisch eingestellt sind. Das ist aber nur ein Kriterium. Hinzu kommt, dass die Teilnehmer sich auszeichnen sollten durch:

- a) hohe Kompetenz in der Sache selbst
- b) ihre Reputation in der Gesellschaft, d.h. hat ihr Wirken Ausstrahlung auf andere?
- c) möglichst Erfahrung im Umgang mit Dialogen und Unternehmen
- d) Bereitschaft an einem zunächst vertraulichen Projekt mitzuarbeiten, aus Interesse an der Sache unter Zurückstellung vordergründiger PR-Effekte (ebenso wie das Unternehmen es ja selbst tun sollte).

7. *Spielregeln festlegen:* Für alle Beteiligte muss klar sein, dass alles was geschehen soll, im gegenseitigen Einverständnis geschieht. Dies gilt vor allem für jede Art von externen Veröffentlichungen über den Dialog. Für ein Unternehmen, das den finanziellen und personellen Aufwand für die Vorbereitung und Durchführung von Dialogprozessen zu tragen, hat mag das nicht immer leicht einzusehen sein. Doch Spielregel Nr. 1 lautet: ‚Veröffentlicht wird nur, was alle mittragen!‘
8. *Unabhängige Moderation sichern:* Ein solcher Dialog braucht aufgrund der großen Heterogenität der Beteiligten unbedingt eine qualifizierte, unabhängige Moderation, die von allen Beteiligten akzeptiert wird. Die Moderation muss strikt ergebnisorientiert angelegt sein.
9. *Keine Schnellschüsse:* Weil ein Stakeholder-Dialog ungewohnt und mitunter kompliziert sein kann, sind keine sehr schnellen Ergebnisse zu erwarten. Sicher kann auch eine einmalige Veranstaltung sinnvoll sein, wenn es zunächst darum geht, erste Erfahrungen zu sammeln und Kontakte zu knüpfen. Doch in bezug auf eine erfolgreiche Projektentwicklung scheint es notwendig, den Dialog nicht als Eintagsfliege, sondern als langfristiges Unterfangen zu betrachten. Erst dann werden auch die Früchte geerntet werden können.

** Die Autorin (Jg. 1958) ist Journalistin, Moderatorin und Beraterin in Frankfurt am Main mit dem Schwerpunkt Nachhaltige Entwicklung und verfügt über vielfältige Erfahrungen in Dialogprozessen, besonders im Rahmen der Lokalen Agenda 21.*